

Jeder kann Storytelling einsetzen!

Mit Storytelling Wissen vermitteln und Konflikte lösen



Paul Hohmann
Unternehmensberater in
einem IT-Unternehmen

Management Summary

- Storytelling wird oft als reines Kommunikationsmittel für (Projekt-)Präsentationen angesehen.
- Aber auch in der Wissensvermittlung und im Konfliktmanagement kann Storytelling Projektleiter unterstützen.
- Für eine gelungene Geschichte hilft folgender Aufbau: Definition der Zielgruppe, Aufmerksamkeit durch einen Teaser und eine zielgruppengerechte Story.
- Jeweils zwei Geschichten verdeutlichen die Wirkung von Storytelling beim Wissensmanagement (u.a. die Max-Planck-Anekdote) und in der Konfliktlösung (u.a. das Tulpen-Prinzip).

Storytelling wird meines Erachtens oft sehr kurzgefasst und vorrangig als ein Kommunikationswerkzeug im Rahmen von (Projekt-)Präsentationen angesehen. Ferner macht sich für viele das Gefühl breit, dies sei nur Profis vorbehalten, weil sich die Wirkung sonst nicht entfalte oder die falsche Information ankomme und die Zuhörer gelangweilt wären. Storytelling scheint Fernsehen, Radio und großen Redaktionen vorbehalten zu sein. Meines Erachtens gibt es jedoch zwei vernachlässigte Bereiche, in denen Storytelling sehr gut angewendet werden kann – mit ein wenig Übung von jedem Projektleiter und jeder Projektleiterin:

1. Storytelling als Werkzeug zur **bewussten Konfliktvermeidung bzw. -verminderung** (durch nicht direktes "Angreifen" des Gesprächspartners)
2. Storytelling als Werkzeug zur **Wissensvermittlung** und sofortigen Verankerung im Gedächtnis der Zuhörer (ohne "unendliche" Wiederholungsschleifen)

Storytelling: Was ist das?



There's nothing in the world more powerful than a good story. Nothing can stop it, no enemy can defeat it. Tyrion Lannister (Figur aus Game of Thrones, Staffel 8, Episode 6)

Vorab: Storytelling ist kein Allheilmittel für sämtliche Kommunikationsprobleme oder Wissensdefizite. Dennoch sind viele Menschen einer Geschichte gegenüber sehr offen. Lesen Sie dazu auch: "**Storytelling – mit Geschichten wichtige Stakeholder überzeugen**".

Storytelling ist kein Werkzeug der Neuzeit. Bereits unsere Vorfahren sollen ums Lagerfeuer gesessen und sich Geschichten erzählt haben. Storytelling ist vielmehr im Trend, da viele Menschen dem gegenüber sehr empfänglich sind. Insbesondere bei den täglich massenhaft einwirkenden Informationen bedarf es einem Mittel, das nicht auf Zurückweisung stößt, sondern Interesse weckt und die Menschen direkt trifft und berührt. Beim Storytelling geht es im Kern um emotionsbeladene Geschichten, die unterschiedlich ausgestaltet sein können, als Ziel aber die gedankliche und emotionale Mitnahme des Zuhörers haben.

Die Geschichten können dabei auf eigenen Erfahrungen basieren, wahre Geschichten aus Politik oder Wirtschaft aufgreifen oder komplett erfunden sein, solange der zugrundeliegende Kern zur Informationsvermittlung wahr und valide ist. Rhetorische Mittel wie Metaphern, Symbole, Übertreibungen und Vergleiche sind ein zentraler Bestandteil von Storytelling. Damit verbleibt das erstellte Bild nachhaltig im Gedächtnis der Zuhörer, die Gedanken der Zuhörer werden gelenkt und ein Zustand der ungeteilten Aufmerksamkeit tritt ein (vgl. Hohmann, 2019).

Konfliktmanagement im Team oder Projekt

Storytelling kann Konfliktsituationen oder sich anbahnende Konfliktsituationen durch eine für die Situation passende Geschichte abschwächen oder sogar abwenden. Denn in einer Geschichte wird nicht der Gesprächspartner selbst angesprochen oder konfrontiert, sondern die Situation auf einer "dritten Perspektive" betrachtet. Das Konfliktgespräch wird damit auf eine Meta-Ebene gehoben.

Mit einer Geschichte wird der Gesprächspartner zu einem Perspektivenwechsel bewegt und kann das eigene Ego überwinden. Denn viele Gespräche laufen schlecht, da starke Persönlichkeiten ihre Meinung vertreten und durchsetzen wollen. Oft wird sich nicht vom eigenen Standpunkt wegbewegt. Es baut sich langsam aber sicher eine (unsichtbare) Barriere zwischen den Gesprächspartnern auf. Die Menschen verschließen sich gegenüber den Sachargumenten.

Diese gedankliche Schranke gilt es zu durchbrechen. Ein schwieriges Unterfangen, bei dem das richtige Timing, eine Portion Taktgefühl und eine passende Story Abhilfe leisten können. J.K. Rowling weiß: *"There's always room for a story that can transport people to another place."*

Storytelling-Beispiel für eine Konfliktlösung

Investoren sitzen um einen Tisch und beraten über den Kauf von Kryptowährung. Die Kurse steigen täglich in hohen Prozentraten und viele Experten raten zum Kauf. Der Großteil der Gruppe will unbedingt investieren, um die steigenden Kurse und die damit einhergehenden Gewinne mitzunehmen. Ein Investor ist der Meinung, dass dies keine gute Idee ist, denn es kann schnell zu einer

Fehlinvestition im "Goldrausch" führen. Da die übrigen Investoren ihn bedrängen, möchte er seine Position bestärken und fragt:

"Wussten Sie, dass es einen Wirtschaftszeitraum in den Niederlanden gab, in dem eine einzelne Tulpenzwiebel um ein Vielfaches teurer war als Gold?"

Nun beginnt der Investor eine Geschichte zu erzählen:

"Es klingt wie ein Hollywood-Film, dass eine einfache Tulpenzwiebel ein niederländisches Spekulationsobjekt war und das Vielfache, in Einzelfällen das bis zu 200-fache, von Gold wert war. Eine solche Spekulationsblase wird als Tulpenmanie, Tulpenfieber oder Tulpenprinzip bezeichnet.



Bild 1: Festgefahrene Investorensitzungen können Sie mit einer passenden Story beleben

Die Geschichte hinter diesem Prinzip beginnt im 17. Jahrhundert in den Niederlanden. Die Wirtschaft florierte, insbesondere aufgrund der Überseekolonien. Um 1630 entwickelte sich die aus dem osmanischen Reich stammende Tulpenzwiebel in den oberen Schichten zum Liebhaber- und Vorzeigegenstand in den Gärten. Kurze Zeit später wurden diese ebenfalls beim Handel eingesetzt und in Wirtshäusern fanden erste Auktionen statt. Durch die Hoffnung auf schnelle Wertsteigerung war die Nachfrage sehr hoch und damit stieg gleichfalls der Einkaufspreis. Manche Tulpenzwiebeln wechselten den Besitzer mehrmals täglich zu einem jeweils höheren Preis, sie waren ein knappes Gut.

Der Handel mit der Tulpenzwiebel war längst kein Privileg der oberen Schichten, sondern die gesamten Niederlande nahmen teil. Optionsscheine für Menschen, die das Geld nicht hatten, wurden verkauft. Zudem konnten auch Anteile an einer Tulpenzwiebel erworben werden. Die Tulpenmanie ging so weit, dass sogar auf noch nicht aus dem Boden gewachsene Tulpenzwiebeln spekuliert wurde. Je nach Tulpensorte erreichten die Knollen einen Preis von bis zu 1000 Gulden. Ein Durchschnittseinkommen im Monat betrug zu dieser Zeit etwa 150 Gulden. Wenige Jahre später erreichten die Preise ein Maximum, bei dem niemand mehr kaufen wollte. Der Preis fiel schlagartig um die 95% und die meisten verkauften ihr Spekulationsobjekt. Anteils- und Besitzscheine wurden nahezu wertlos."

Dies ist eine einprägsame Geschichte und sie greift keinen Gesprächspartner direkt an. Die aktuelle Situation, in der sich alle befinden, wird schlicht mit einer Situation in einem anderen Rahmen verglichen. Es ist tief im Menschen verankert, aus Fehlern anderer zu lernen. Diese Geschichte regt dazu an, sich im Beispielfall den Kauf von Kryptowährung gut zu überlegen. Auch bei anderen, womöglich vorschnellen, Entscheidungen oder Investitionen bremst die Geschichte den Übereifer ein und regt an, sich in Ruhe noch einmal Gedanken zu machen. Im Anhang dieses Artikels finden Sie zur Konfliktvermeidung eine weitere Geschichte: das Fünf-Affen-Prinzip.

Neben der Konfliktvermeidung eignet sich Storytelling gut für das Wissensmanagement.

Nachhaltige Wissensvermittlung im Projekt

Laut Definition handelt es sich bei Wissen um "die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden." (Probst, Raub, Romhardt, 2012).

Dabei ist zwingend zwischen implizitem und explizitem Wissen zu unterscheiden. Implizites Wissen ist personengebunden und basiert u.a. auf Erfahrungen und Erkenntnissen aus dem beruflichen oder privaten Alltag. Es macht bis zu 90% des Gesamtwissens einer Organisation aus (Wah, 1999). Das explizite Wissen hingegen ist Wissen, welches nicht personengebunden ist, sondern vielmehr in Form von Dokumenten, Datenbanken, Prozessbeschreibungen oder ähnlichem vorliegt.

Storytelling soll implizites Wissen erzeugen. Die Geschichte muss die Zuhörer durch die gezielt übertragenen Emotionen in die Erzählsituation versetzen. Dann verbinden sie ihre gemachten Erfahrungen mit den erzählten Inhalten. Die Grundlage für einen Lerneffekt ist damit gelegt. Für dieses Phänomen sind mitunter die sog. "Spiegelneuronen" verantwortlich, diese lassen uns z.B. mit dem Helden einer Geschichte mitfühlen, auch wenn wir nicht selbst betroffen sind.

Storytelling-Beispiel für die Wissensvermittlung

Ein Projektleiter möchte sein Team darauf aufmerksam machen, dass es einen Unterschied gibt zwischen "echtem" Wissen um eine Sache und "unechtem" Wissen. Er fragt sein Team deshalb: *"Wusstet Ihr schon, dass der Chauffeur von Max Planck ein ebenbürtiges Physiker-Talent war?"*

Er fährt fort: *"Max Planck, ein deutscher Wissenschaftler auf dem Gebiet der theoretischen Physik, erhielt 1919 einen Nobelpreis für Forschungsergebnisse im Bereich der Quantenphysik. Er wurde auf Fachkongresse und weitere öffentliche Veranstaltungen als Sondergast eingeladen, um seine Ergebnisse zu präsentieren. Im Anschluss fand eine Diskussion mit der Zuhörerschaft statt. Max Planck reiste durch das Land, um an verschiedenen Orten die Ergebnisse zu präsentieren, wobei die Inhalte und die Vorgehensweise sich immer gleichen."*

Max Plancks privater Chauffeur war ebenfalls Teilnehmer dieser Veranstaltungen. Nach vielen Vorträgen schlug er vor, den Vortrag in der Stadt München zu übernehmen und als Max Planck aufzutreten. Dieser stimmte zu. Am Tag des Vortrags in München saß der echte Max Planck im Publikum. Der Vortrag begann und der Chauffeur präsentierte die Ergebnisse, wie Max Planck es viele Male zuvor getan hatte. Es lief rund und keinem fiel der ironische Schwindel auf. Anschließend begann die Fragerunde, bei der eine Fachfrage zu einem bestimmten präsentierten Inhalt gestellt wurde. Der Chauffeur nahm die Frage lächelnd entgegen und antwortete: "Diese Frage ist so einfach, die kann mein Chauffeur beantworten!" und verwies damit auf den echten Max Planck im Publikum."



Bild 2: Max Planck und sein Chauffeur tauschten bei einem Vortrag die Rollen

Anschließend fasst der Projektleiter zusammen: *"Es gibt zwei Kategorien von Wissen. Erstens jenes, was auf dem Hörensagen beruht und zweitens das, was auf gemachten Erfahrungen und Erkenntnissen beruht. Deshalb solltet Ihr vorsichtig im Umgang mit Wissen sein."*

Es gibt eine Vielzahl an Geschichten, um Wissen zu vermitteln. Eine weitere ausgewählte Geschichte, das Amazon-Prinzip, finden Sie im Anhang dieses Artikels.

Storytelling im beruflichen und privaten Alltag

In den Beispielen ist eine klare und einfach anzuwendende Struktur erkennbar. Diese unterteilt sich in die drei Abschnitte aus Bild 3.

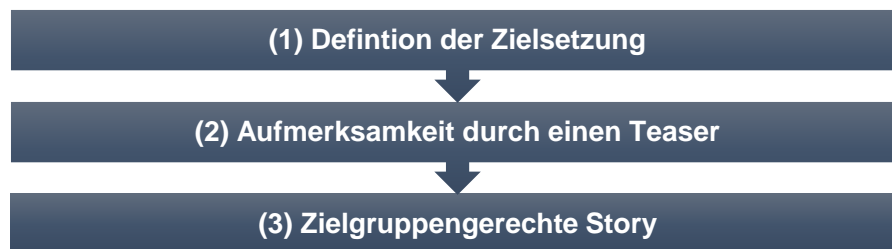


Bild 3: Die drei Schritte für gelungenes Storytelling

1. Zielgruppe definieren

Im ersten Schritt sollten Sie sich über die **Zielsetzung der Geschichte** klar werden. Hierbei steht der Zweck, also der Sinn einer Handlung oder Maßnahme, im Vordergrund. Stellen Sie sich die Frage: Was will ich mit der Geschichte erreichen?

Die Antwort kann vielfältig sein: Aufwecken, Wissen, Traditionen oder Werte vermitteln, Erinnern, Appellieren, Kontraste darstellen, Konflikte vermeiden oder mindern, interessante Daten vermitteln oder viele Zuhörer erreichen. Sie können auch mehrere Zwecke parallel forcieren. Ihr Storytelling sollte dabei auf bestimmten Basisprinzipien basieren. Denn für authentisches und qualitativ hochwertiges Storytelling ist es essentiell, dass die zugrunde liegenden Fakten und Daten gültig sind und nicht frei erfunden, um auf dieser Basis die gewünschte Aufmerksamkeit zu erhalten. Es gibt hier keinen Spielraum für Fakten- bzw. Datenmanipulation.

Zusätzlich sollten Sie Ihre Zielgruppe kennen. Dann können Sie die Geschichte auf deren Erfahrungsschatz und Sprache abzustimmen, damit sie maximal effektiv ist. Achten Sie dabei auf Qualität statt Quantität. Eine Story kann auch wenige Sätze umfassen, wenn dies ausreichend für die Zweckvermittlung ist.

2. Aufmerksamkeit gewinnen mit einem Teaser

Anschließend gewinnen Sie durch einen **Teaser** die gewünschte Aufmerksamkeit und wecken Interesse. Der Fokus liegt damit auf Ihnen und dem, was Sie im Folgenden sagen. Der Teaser

dient dazu, Aufmerksamkeit zu gewinnen und sie für die nachfolgenden Worte zu behalten. Sie motivieren zum Zuhören. Im besten Fall spricht Ihr Teaser Emotionen wie Angst, Neugierde, Unwissenheit, Leid, Freude oder Liebe an. Das Wecken einer Emotion oder Gefühlsregung ist von tragender Bedeutung, anderenfalls sind Ihre Zuhörer meist wenig interessiert, Ihrer Geschichte zu folgen. Machen Sie neugierig auf die Auflösung des Teasers, sprechen Sie die anwesenden Personen gerne mit einer offenen Frage an.

Achten Sie darauf, dass Sie die (womöglich verbalisierten) Versprechungen wirklich einhalten. Sonst leidet Ihre Glaubwürdigkeit. Drei Beispiele für gute Teaser sind:

Für das Amazon-Prinzip: *"Kennen Sie den Zusammenhang zwischen der wichtigsten Person aus Sicht von Amazon und einem leeren Meeting-Stuhl?"*

Für das Fünf-Affen-Prinzip: *"Wussten Sie, dass eine Bananenstaude und fünf Affen unsere Einstellung zu Traditionen erklären können?"*

Für das Bananen-Prinzip: *"Kennen Sie den Zusammenhang zwischen einer unreifen Banane und der Markteinführungsstrategie mancher Unternehmen?"*

Wie aus dieser Struktur ersichtlich, sollten Sie sich im ersten Schritt über die Zielsetzung Ihrer Story klar werden. Z.B.: "Ich möchte die Meeting-Kultur von Amazon loben, da der Konzern die Kundenzentrierung auf eine besondere Art und Weise lebt". Unabhängig davon, ob es eine Legende ist oder nicht, transportiert es eine wichtige Information: Der Kunde steht im Mittelpunkt.

Holen Sie den Zuhörer in seiner Welt ab, ob fachlich oder sozial. Jeder hat einen Terminus und Interessen, die Sie als Vorlage verwenden können. Dabei ist es legitim, auf kuriose Zusammenhänge, Unwissenheit, Phänomene, Übertreibungen, Lustiges, Ernstes oder anderes zurückzugreifen. Sie sind frei, solange es im Zusammenhang mit der nachfolgenden Geschichte steht und am Ende keine unerfüllten Erwartungen zurücklässt. Schon Ludwig van Beethoven sagte: *"Der Mensch besitzt nichts Wertvolleres als seine Zeit"*. Sie sollten die Zeit Ihrer Zuhörer deshalb wertschätzen.

3. Story zielgruppengerecht erzählen

Anschließend kommt die **zielgruppengerechte Story** bzw. eine auf den Zuhörer abgestimmte Story. Sie enthält eine klar erkennbare und bestenfalls emotionsbeladene Kernbotschaft/-information und soll direkt das "Kopfkino" des Zuhörers aktivieren. Sie erzeugen Bilder und der Mensch fühlt basierend auf den eigenen gemachten Erfahrungen mit.

In der Literatur gibt eine Vielzahl an guten Strukturen zum Aufbau Ihrer Geschichte. Aus meiner Sicht gibt es Grundelemente, die eine gute Geschichte haben sollte:

- Eine emotionsbeladene und Interesseweckende Einführung (der "Teaser")
- Eine für den Zuhörer wohlgefällige und fassbare Hauptfigur (kann auch eine Gruppe sein)
- Eine Konflikt- bzw. Problemsituation, vor die die Hauptfigur gestellt wird

- Die Konflikt- bzw. Problemlösung durch die Hauptfigur und die damit verbundene Pointe durch die Auflösung der Situation

Im Anschluss an die Auflösung wird dem Zuhörer der Zweck der Geschichte deutlich, z.B. der Appell oder die Wissensvermittlung. Falls nötig, können Sie im Anschluss an die Geschichte einen Vergleich zur aktuellen Situation und der Geschichte ziehen. Damit einhergehend können Sie ebenfalls einen Appell aussprechen.

Quellen für gute Geschichten

Wie kommen Sie an eine passende Story? In folgenden Quellen werden Sie fündig:

- Blogs, Konferenzen und Vorträge geübter Speaker
- Zeitschriften, Serien, Filme, Bücher und dergleichen
- Diverse Fachartikel zum Thema, z.B. "**Storytelling als Führungsinstrument für New Work**"
- Ihre eigenen Erfahrungen oder die Erzählungen und Geschichten anderer Menschen
- In meinem Buch "**Sympathische Wissensvermittlung durch Storytelling**", das 40 Stories zu unterschiedlichsten Themen beinhaltet.

Wenden Sie Storytelling einfach an und haben Sie Spaß damit! Die Konfliktvermeidung und die Wissensvermittlung sind nur zwei der vielen Anwendungsgebiete des Storytellings.

Literaturhinweise

- Die Beispielgeschichten stammen aus Hohmann, Paul: "**Sympathische Wissensvermittlung durch Storytelling**", Independently published, 2019
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen, Springer Gabler Verlag, 7. Auflage, 2012
- Wah, L.: Can knowledge be measured? In: Management Review, Vol. 88, Mai, 1999

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf projektmagazin.de!

[> zum Artikel](#)